

# Evaluation d'une politique de records management

## *Fondements théoriques et approche pratique aux Archives de l'Etat du Valais*

Florian Vionnet

### Introduction

Le domaine du *records management* a connu une diffusion mondiale suite à la sortie de la norme ISO 15489 en 2001, qui en fixe le cadre au niveau international. Si sa publication consacre des pratiques répandues dans le monde anglo-saxon depuis les années 1950, la situation est différente au sein des administrations d'Europe continentale. En Suisse, le rapport commandé en 2002 par la Conférence des directrices et directeurs d'Archives cantonales et fédérales, ainsi que de la Principauté du Lichtenstein sur l'élaboration d'une stratégie pour la conservation à long terme des documents électroniques relève ainsi que

*« Dans l'administration le besoin d'action est de toute urgence dans le domaine du Records management. Les Archives ne peuvent résoudre cette tâche de leur propre chef. La sensibilisation des partenaires au problème est prioritaire avant tout mais cependant encore trop peu effectuée. Souvent il n'y a même pas un office qui se sent compétent à cet égard. »<sup>1</sup>*

Au cours des seize dernières années, les services d'archives suisses se sont emparés de cette problématique et ont contribué à thématiser le records management au sein de leurs administrations de tutelle. Ainsi, de nombreux projets ont vu le jour aux niveaux fédéral, cantonal ou communal, et un grand nombre de publications, bases légales, politiques ou méthodologies sont aujourd'hui disponibles. Les formations et les échanges entre institutions sont aussi un indice de l'intérêt pour ces questions et du besoin des administrations en matière de conseil et d'appui dans ce domaine.

Ce travail s'intéresse à la définition et à la mise en œuvre d'une politique de *records management* par les Archives de l'Etat du Valais (AEV) au sein de l'administration valaisanne. Il propose un état des lieux de cette politique après plus de quinze années de développement, en l'inscrivant dans le cadre des réflexions et des concepts théoriques actuels et s'articule, pour ce faire, autour de trois parties, permettant de lier analyse théorique et de terrain :

1 Conférence des directrices et directeurs d'Archives cantonales et fédérales, ainsi que de la Principauté du Lichtenstein (CDA CH/FL), PricewaterhouseCoopers (Suisse), Stratégie globale pour la conservation à long terme des documents électroniques en Suisse, p. 178.

- L'analyse de la littérature et de la documentation permet de dresser le portrait d'une politique *idéale* en matière de *records management*, à savoir un modèle théorique synthétisant les caractéristiques typiques issues de l'analyse théorique.
- L'analyse de la politique des AEV a pour objectif de faire ressortir les caractéristiques des actions menées concrètement depuis plusieurs années au sein de l'administration valaisanne, principalement à travers la réalisation d'une enquête.
- La confrontation entre théorie et pratique permet de tirer une synthèse et un bilan de cette confrontation, notamment sous la forme de propositions pratiques pour l'avenir.

Quelques précisions d'ordre linguistique sont à souligner. Le terme *gestion des documents* utilisé par les AEV doit être compris dans le sens du terme anglais *records management*, pour lequel il n'existe pas de traduction littérale, mais que la norme ISO 15489 définit comme le « *champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents.* »<sup>2</sup> Par ailleurs, le terme de *politique* doit être compris, non seulement comme une déclaration d'intention ou un document spécifique, mais comme l'ensemble des ressources, responsabilités et outils mis en œuvre afin de le concrétiser.

## Analyse de la littérature

### Normes

Publiée en 2001, ISO 15489 dérive du standard national australien AS 4390-1996<sup>3</sup> et se compose de deux parties. La première (ISO 15489-1) contient les principes directeurs et présente les concepts généraux, les objectifs, ainsi que les principaux éléments constitutifs du *records management*. Elle a fait l'objet d'une mise à jour en 2016, visant notamment à adapter ces principes à un contexte de plus en plus tourné vers le numérique. Si les fondements ne changent pas, certaines précisions sont apportées, notamment sur la nature des documents d'activité (ou *records*) qui sont décrits comme suit:

« *Tout ensemble d'information, indépendamment de sa structure et de sa forme, peut être géré en tant que document d'activité. Ceci inclut l'information sous la forme de document, de collection de données ou d'autres types*

2 International Standard Organisation, ISO/TR 15489-1:2001(F) Information et documentation, « Records management », partie 1 : principes directeurs, p.3.

3 Roberge, Michel, La gestion intégrée des documents (GID) en format papier et technologiques, p.3.9.

*d'information numérique ou analogique qui sont créés, capturés et gérés dans le cadre d'une activité.* »<sup>4</sup>

La seconde partie, le guide pratique (ISO 15489-2), présente la méthodologie de mise en œuvre. Les étapes de cette méthodologie sont présentées avec leur contenu suivant un ordre logique, même s'il est précisé que certaines d'entre elles peuvent s'intercaler ou être confondues dans la réalité des projets.

Publiées à partir de 2011, la famille des normes ISO 30300 vise à « [...] mettre en œuvre, exploiter et améliorer un système de gestion des documents d'activité efficace (que l'on désignera par la suite SGDA) »<sup>5</sup>. Outre la fixation du terme de documents d'activité retenu dans la version française pour traduire celui de records, l'ambition est d'ancrer cette pratique à un niveau clairement stratégique au sein des organisations. ISO 30300 et ses normes affiliées sont bien sûr conçues pour fonctionner en commun avec les autres recommandations liées au domaine du records management. Ainsi, si le SGDA fournit un cadre général fixant des principes et exigences, ISO 15489 contient toutes les informations permettant de mettre en œuvre les outils nécessaires à sa concrétisation. Une autre illustration de la nature stratégique des normes de la famille ISO 30300 est leur capacité à servir de base à une certification, permettant à une organisation de faire reconnaître l'existence et la qualité du système qu'elle a mis en place.

Ces différentes normes ont connu de nombreuses déclinaisons et adaptations nationales et régionales. En Suisse, l'association eCH regroupe la Confédération, les cantons, les communes ainsi que des privés, avec l'objectif de poser les bases pour le développement de la cyberadministration et des échanges électroniques au niveau national. Le *records management* en fait partie et les normes suisses reprennent pour l'essentiel les préceptes d'ISO 15489, dont *eCH-0002 : Records Management* peut être considérée comme la présentation des principes généraux<sup>6</sup>. La norme eCH-0038<sup>7</sup> va plus dans le détail en proposant un cadre de *records management* (« *Records Management Framework* ») qui se compose de plusieurs éléments hiérarchiquement ordonnés, à savoir les directives-cadre (lois, directives de gestion, etc.), les éléments d'organisation et procédures (prescriptions d'organisation, structure de classement, etc.) et la technologie (catalogues de prestations, formats d'échanges de données, etc.). Tous ces différents éléments se déclinent ensuite à travers plusieurs autres

4 International Standard Organisation, ISO/TR 15489-1:2016(F) Information et documentation, Gestion des documents d'activités, partie 1 : concepts et principes, p. 4.

5 International Standard Organisation, ISO 30300:2011(F) Information et documentation, systèmes de gestion des documents d'activité, principes essentiels et vocabulaire p. v.

6 Association eCH, eCH-0002: Records Management, Berne, eCH, 2005. En ligne : <http://www.ech.ch/fr/standards/39888> (consulté le 30.06.2019).

7 Association eCH, eCH-0038: Records Management Framework, Informationsmanagement im eGovernment, Berne, eCH, 2005.

normes eCH affiliées, formant un cadre général et proposant des modèles théoriques et pratiques pour la mise en œuvre du *records management*.

### Politique, stratégie et opérationnel

La publication d'ISO 15489 a naturellement inspiré bon nombre d'ouvrages de référence et de manuels et bien qu'il soit impossible d'en donner ici un aperçu exhaustif, une approche par thématique permet de faire ressortir les éléments utiles à la suite de l'analyse et de les mettre en dialogue de manière dynamique.

Une première question importante abordée par la littérature est celle du niveau à partir duquel il est possible d'appréhender le *records management* et du lien nécessaire qui doit exister entre des éléments d'ordre stratégique et ceux plus opérationnels. Ainsi, ISO 15489-2 insiste sur l'importance de définir les responsabilités à travers une *déclaration de politique* qui représente la proclamation d'intention et pose les axes stratégiques. La norme insiste toutefois sur le fait « [qu'] *il convient qu'elle* [la déclaration de politique] *soit confortée par des procédures et des guides, un planning et un plan stratégique, la référence à des autorités compétentes en matière de sort final, et tout autre document permettant d'asseoir un système de records management.* »<sup>8</sup>

En clair, s'il est important qu'une déclaration d'intention formelle soit exprimée au sein d'une organisation, cette dernière doit ensuite trouver sa concrétisation dans des outils et des projets à même d'en assurer la mise en œuvre. Cette hiérarchie du stratégique vers l'opérationnel se retrouve encore plus concrètement marquée dans eCH-0038 qui présente schématiquement la juxtaposition de différents niveaux formant le cadre général du *records management*. Les schémas illustrant le modèle proposent ainsi une descente du général vers le particulier, des éléments cadres (lois ou directives) aux prescriptions techniques (modèles de données ou standards d'échanges).

Cette distinction se retrouve également très clairement dans le manuel d'Elisabeth Shepherd et Geoffrey Yeo qui distinguent le *programme* en tant que politique générale et le *système*, soit la mise œuvre des ressources, responsabilités et outils servant à répondre aux objectifs posés. Selon les auteurs, un programme de *records management* contient typiquement trois éléments : la mise en œuvre de politiques et de normes au sein de l'organisation, la création et la mise en œuvre de systèmes de *records management* et, enfin, la formation et l'accompagnement du personnel<sup>9</sup>.

Pour sa part, Peter Toebak décrit le caractère englobant du *records management* au sein d'une organisation et ses multiples facettes:

*« Neben der Aufbauorganisation, der Strategie und Planung werden die Abläufe, die Infrastruktur, die Ausbildung und die Unternehmungskultur tangiert.*

8 International Standard Organisation, ISO/TR 15489-2:2001(F), p.1.

9 Shepherd, Elisabeth et Yeo, Geoffrey, Managing Records: a handbook of principles and practice, p. 22.

*Records Management ist wie Finanzmanagement, Personalmanagement und Wissensmanagement eine Querschnittsaufgabe. Es besitzt aber nicht nur eine horizontale Dimension (Raumdimension, Gesamtorganisation), sondern auch eine vertikale Dimension (Zeitdimension, Information, Lifecycle Management). »<sup>10</sup>*

En clair, la mise en œuvre du records management doit nécessairement s'envisager dans ses différentes dimensions organisationnelles, sans se limiter à une seule stratégie ou une planification. L'impact de sa mise en œuvre doit être pensé dans de nombreux domaines du fonctionnement d'une organisation et pas uniquement dans celui de la pure planification.

Ce rapide tour d'horizon nous permet de faire ressortir un premier point essentiel à l'analyse d'une politique de *records management* : son côté englobant et la nécessité d'une analyse qui soit à la fois orientée sur la stratégie et sur la mise en œuvre d'outils et de procédures opérationnelles, ainsi que sur l'accompagnement du changement organisationnel. A la suite de Toebak, nous pouvons également noter l'importance de tenir compte du rôle transversal qu'une politique de *records management* doit avoir au sein d'une organisation, et de son impact potentiel dans de nombreux domaines liés à son fonctionnement.

### Approches et responsabilités de mise en œuvre

Parmi les stratégies proposées, l'intérêt porté par certaines unités au sein de l'organisation peut être un critère déterminant, comme le souligne Michel Roberge dans son manuel consacré à la *gestion intégrée des documents (GID)* :

*« La stratégie de déploiement du nouveau système doit aussi permettre d'ordonner les sites en fonction du degré d'intérêt en commençant les interventions dans les secteurs déjà vendus à l'idée d'appliquer les nouvelles règles de gestion documentaire et en terminant dans les directions et les services les plus réticents. »<sup>11</sup>*

Autre critère essentiel mis en avant par Shepherd et Yeo, la taille de l'organisation :

*« In small organizations, a single organization-wide records management system may be a practical possibility, but in an organization of any size it is likely that there will be a need for separate systems in different functional areas. Each system will support particular type of activity, and operational needs of those activities should determine the structure of the system. »<sup>12</sup>*

Plus loin, ces mêmes auteurs abordent la question des responsabilités et notent le caractère multidisciplinaire des programmes de records management. Aux côtés des

10 Toebak, Peter M., *Records Management, ein Handbuch*, p. 529.

11 Roberge, Michel, op. cit., p.10.25.

12 Shepherd, Elisabeth et Yeo, Geoffrey, op. cit., p. 24.

spécialistes du domaine, les responsables de processus, juristes, informaticiens, ainsi que la direction de l'organisation seront des acteurs essentiels à sa réussite.

Peter Toebak pousse plus avant la réflexion sur le rôle que doit occuper, selon lui, le records manager, soit la personne (ou l'entité) chargée de la mise en œuvre du records management avec une vision prospective (il écrit en 2007) : « Der Records Manager wird in Zukunft eine neue Rolle spielen: weniger ausführend, dafür mehr begleitend, initiiierend und qualitätsüberwachend »<sup>13</sup>. Si la logique traditionnelle du records management au moment où l'auteur la décrit est encore largement tournée vers la rédaction d'outils et de systèmes de classification et de gestion des documents, lui plaide pour un rôle davantage ouvert vers l'accompagnement et la sensibilisation. Toebak mentionne également le rôle que les archivistes sont amenés à jouer dans la mise en œuvre de politiques de records management et précise clairement que « Records Management ist nicht « prospektive Langzeitarchivierung » ». Il développe aussi la différence qu'il est important de marquer entre les besoins des organisations et ceux des archivistes et records managers :

« Der Archivar und der Records Manager müssen bei der Entwicklung der Organisationsvorschriften bedenken, dass Verwaltungen, Unternehmungen und andere Organisationen nicht (primär) für die Langzeitaufbewahrung oder die Geschichte arbeiten. »<sup>14</sup>

Si les archivistes ont certainement quelque chose à apporter dans une politique de *records management*, leur rôle doit être pensé selon cette optique et non prioritairement en fonction de l'archivage.

## Méthodologies de mise en œuvre

Les méthodologies de mise en œuvre du *records management* représentent un domaine dans lequel la littérature se révèle particulièrement prolifique. Derrière la variété de ces nombreuses approches, la référence à ISO 15489 est largement perceptible. Cette norme envisage la mise en œuvre du *records management* sous l'angle de la gestion de projets et les préceptes classiques de ce domaine transparaissent ainsi largement à travers les méthodologies proposées.

Un premier exemple australien, directement lié à ISO 15489, est la méthodologie DIRKS pour *Designing and Implementing Recordkeeping Systems*. Développée initialement par les *State Archives and Records Authority of the New South Wales*, cette méthodologie a fait l'objet de la norme nationale AS 4390-1996, devenue par la suite ISO 15489<sup>15</sup>. Très liée au contexte australien, DIRKS est peu pratiquée en Suisse

13 Toebak, Peter M., op. cit., p. 543.

14 Ibid., p. 548.

15 New South Wales State Archives and Records Administration, Introducing the DIRKS methodology.

dans des projets de terrain, mais elle a inspiré le *cadre de référence de records management* publié par l'Association des archivistes suisses (AAS)<sup>16</sup>.

Dans le dernier chapitre de leur manuel, Shepherd et Yeo proposent leur propre méthodologie qui s'appuie explicitement sur la norme ISO 15489 dont elle reprend les formulations, avec des adaptations mineures ou des précisions. Quelques apports personnels sont intéressants à souligner, notamment pour ce que les auteurs nomment *maintenir l'élan* (« *maintaining the impetus* »), à savoir l'anticipation de futurs changements : « *Records managers must be ready to react to changes both to organizational structures and to the functions, processes and activities that the organization performs.* »<sup>17</sup> Ils soulignent également la nécessité de promouvoir les compétences et d'assurer la formation du personnel, ainsi que celle d'enregistrer et de documenter les activités liées au *records management*. Peter Toebak propose également sa propre méthodologie dont les étapes, sont présentées sous la forme d'incontournables. L'auteur insiste en particulier sur l'importance de la communication et de la formation.

Ces quelques exemples montrent la diversité des méthodes existant au niveau international et suisse, en même temps que leur convergence. Conçu en tant que projet à mettre en œuvre, le *records management* n'échappe ainsi pas aux grands principes qui président à ce domaine, dont la norme ISO 15489 fixe un cadre directeur largement repris, que l'on peut résumer ainsi : réaliser une analyse préliminaire, élaborer et mettre en œuvre les outils de *records management* et conduire une évaluation *a posteriori* de leur efficacité. Un point nettement présent, parallèle à toutes les étapes, est constitué par l'activité de formation et d'accompagnement du personnel.

## Facteurs de succès

Tous les manuels consacrés au *records management* insistent sur certains facteurs de succès, parmi lesquels Michel Roberge relève la nécessité de pouvoir répondre aux besoins et insiste en particulier sur la nécessité première d'identifier ces besoins, à la fois au niveau de l'organisation, des différents secteurs et des individus. La variation des attentes de ces différents publics doit bien être prise en compte pour établir la stratégie la plus adaptée et apporter les modifications nécessaires aux systèmes et aux outils mis en place. Shepherd et Yeo ne disent pas autre chose en soulignant que « *Records management programmes must remain focused on the need of their users, not on records retention for its own sake.* »<sup>18</sup>

L'appui de la hiérarchie et la sensibilisation du personnel forment un autre facteur de succès récurrent de même que l'importance de planifier le changement au sein

16 Association des archivistes suisses, *Cadre de référence de Records Management*. En ligne : <http://vsa-aas.ch/fr/ressources/records-management/cadre-de-reference> (consulté le 30.06.2019).

17 Shepherd, Elisabeth et Yeo, Geoffrey, op. cit., p. 267.

18 Ibid., p. 268.

de l'organisation car, comme le rappelle Roberge : « *la mise en place d'un système de GID ou la mise à jour d'un système existant a nécessairement pour impact la transformation des façons de faire individuelles en nouvelles pratiques organisationnelles et normalisées* »<sup>19</sup>. Planifier la communication, former le personnel et donner aux décisions prises un appui hiérarchique clair sont donc indispensables.

Dans le domaine spécifique du *records management*, ces éléments revêtent toutefois un caractère particulièrement important, du fait de la nature forcément décentralisée de la mise en œuvre des politiques et outils qui sont introduits. Comme le rappelle Toebak, les employés de l'organisation à tous les niveaux jouent un rôle crucial dans ce processus :

« *Alle Mitarbeiter, seien es Sachbearbeiter, sei es Kaderpersonal bzw. Linienmanagement, erstellen und empfangen Unterlagen-Records, was mit Rechten und Pflichten sowie Wissen über die Gesamtorganisation verbunden ist. Und dies geschieht jeden Tag auf Neue.* »<sup>20</sup>

La version 2016 d'ISO 15489-1 insiste elle aussi sur ce point :

« *Il convient que des responsabilités soient attribuées à tous les membres du personnel créant et utilisant des documents d'activité dans le cadre de leur travail et qu'elles figurent dans les descriptions de poste ou documents similaires, le cas échéant.* »<sup>21</sup>

Ainsi, si les déclarations de politique, les normes et standards et les directives sont essentielles pour cadrer et définir une politique de *records management*, sa mise en œuvre se joue essentiellement dans le travail quotidien de nombre de collaborateurs, qu'il s'agit d'avoir préalablement formés et informés, puis qu'il est nécessaire d'accompagner. Identifier les besoins des différents groupes au sein de l'organisation est central afin de pouvoir ajuster le développement des outils et les activités de formation au mieux.

## Impact de l'électronique

L'impact de l'électronique (réel ou perçu) sur les pratiques en matière de *records management* est assurément l'une des questions les plus discutées à l'heure actuelle. Nombre d'outils et de méthodologies ayant été élaborés dans une période où le papier était le support par excellence, la question de leur pertinence dans un contexte de plus en plus numérique se pose et les options envisagées sont parfois contradictoires.

Déjà ancien sur cette question (2003), le manuel de Shepherd et Yeo note pourtant la présence que tend à occuper l'électronique, et prend le parti pragmatique

19 Roberge, Michel, op. cit., p.12.10.

20 Toebak, Peter M., op. cit., p. 535.

21 International Standard Organisation, ISO/TR 15489-1:2016(F) Information et documentation, Gestion des documents d'activités, partie 1 : concepts et principes, p. 10.



d'envisager le contexte hybride (mêlant papier et informatique) comme le modèle dominant :

« *This book is based on the premise that the task facing most records managers at the beginning of the 21st century is to manage records in a hybrid situation. It endeavours to show that the principles underlying the management of electronic records are the same at those that support the more familiar systems.* »<sup>22</sup>

Plus récents (2007 et 2010), les manuels de Peter Toebak mettent clairement l'accent sur le *records management* dans un contexte entièrement électronique, impliquant l'élaboration et l'introduction d'outils informatiques spécifiques, des EDRMS (*Electronic Documents and Records Management Systems*) :

« *Ich bin der Überzeugung, dass alle Organisationen [...], die in der Lage sind, eine Hardware- und Software-Infrastruktur aufzubauen, wirtschaftlich, logisch und technisch ebenfalls in der Lage sind, ein EDRMS zu beschaffen, zu bestücken, zu betreiben und zu pflegen* »<sup>23</sup>.

Autre illustration, toujours dans le contexte suisse, eCH-0038 propose un cadre et des outils de référence dont l'orientation est clairement tournée vers l'introduction de systèmes de gestion et de standards d'échanges pour données électroniques. Le fait que les normes eCH soient destinées au développement de la cyberadministration en Suisse y est évidemment pour beaucoup et contribue à associer de manière étroite, sinon exclusive, cette dernière avec la pratique du *records management*.

Cette tension provoquée par la diffusion croissante de l'électronique impacte les normes elles-mêmes, dont l'évolution témoigne de celle des pratiques de terrain. Ainsi, la révision d'ISO 15489-1 en 2016 vise clairement à introduire des approches tournées vers le numérique, notamment au travers d'une définition plus large qu'elle donne des documents d'activité (les *records*). L'insistance sur le rôle des *métadonnées* liées à ces documents ou la possibilité de leur *migration*, termes clairement issus du monde informatique, est un autre indice de l'intérêt porté à cette question.

Au final, une question largement ouverte à l'heure actuelle, est celle de savoir si le *records management* peut ou doit se résumer à un projet informatique visant à introduire des outils spécialisés au sein d'une organisation, comme le suggèrent certains auteurs. A la suite de Michel Roberge, qui relève que « *définir un système à partir des caractéristiques d'une solution logicielle risque d'imposer des contraintes au comblement des besoins préalablement identifiés* »<sup>24</sup>, il semble toutefois important de ne pas oublier les facteurs principaux influençant le succès d'une politique de *records management*, à savoir la prise en compte des processus organisationnels, et la réponse aux besoins particuliers.

22 Shepherd, Elisabeth et Yeo, Geoffrey, op. cit., p. 22.

23 Toebak, Peter M., *Records Management: Gestaltung und Umsetzung*, p. 12.

24 Roberge, Michel, op. cit., p.12.4.

## Enquêtes et études produites par des services d'archives

A côté des normes ou manuels, il existe également d'intéressantes études sur la mise en œuvre de politiques au sein de différentes administrations et services d'archives. Les plus systématiques proviennent des pays anglo-saxons, dans lesquels cette pratique est plus ancienne et bien ancrée. Sans prétendre à l'exhaustivité, une rapide présentation de certaines de ces études permet de faire ressortir des tendances actuelles, provenant des expériences de terrain.

### Etats-Unis et Australie

Réalisé au sein de l'administration fédérale américaine chaque année depuis 2009, le *Records Management Self Assessment* (RMSA) analyse la mise en œuvre du *records management* au sein des unités administratives gouvernementales. L'édition pour l'année 2016<sup>25</sup> (la dernière disponible au moment de la rédaction de ce travail) contient les résultats de trois enquêtes distinctes : le RMSA proprement dit, l'enquête réalisée auprès des responsables en matière de *records management* au sein des unités administratives et une enquête sur la gestion du courrier électronique. La présence de deux enquêtes particulières en 2016 souligne en soi l'importance de ces thématiques et fait écho à certains points relevés dans l'analyse de la littérature.

De manière plus large, l'évolution des tendances montre la prise en compte du rôle stratégique du *records management* au sein des différentes unités administratives. Ainsi, le facteur de risque calculé par le RMSA montre une évolution positive avec près de 88% (64% en 2012) des unités situées dans un risque considéré comme bas ou modéré et 12% (36% en 2012) avec un risque élevé. Parmi les autres tendances intéressantes, la très grande majorité des unités (99%) disposent d'une personne responsable pour le *records management*, mais le rapport note qu'il existe un taux important de départs et remplacements fréquents de ces personnes. D'autre part, si la grande majorité réalise des évaluations régulières des politiques mises en place (86%), ces processus restent souvent informels, sans trace ou rapport écrit (40% des cas). Autre indicateur intéressant, la rédaction de règles de conservation et leur soumission au *National Archives and Records Administration* n'a pas été réalisée dans près de 38% des unités et ce taux s'élève à près de 70% pour le domaine des messageries électroniques et médias sociaux.

Le cas de l'Australie est aussi intéressant car il s'agit du pays d'où est originaire la norme ISO 15489. Les *National Archives of Australia* ont ainsi mandaté régulièrement des études dont la plus récente date de 2016<sup>26</sup>. A la différence de l'enquête

---

25 National Archives and Records Administration, Federal Agency Records Management, 2016 Annual Report, 2016. En ligne : <https://www.archives.gov/records-mgmt/resources/self-assessment.html> (consulté le 30.06.2019).

26 National Archives of Australia, 2016 Survey of Information and Records Management Practices in Australian Government Agencies, Reports of Survey Findings, 2016. En ligne :

américaine, celle-ci ne concerne pas l'ensemble de l'administration fédérale australienne, mais un échantillon d'unités administratives. Parmi les résultats notables, le taux de personnes disposant de qualifications en matière de *records management* employées dans ces dernières reste minoritaire (35%). Par ailleurs, la gestion électronique, bien que dominante, n'est pas une règle absolue, puisque 70% des unités sondées gèrent au moins 70% de leurs documents sous forme numérique et 75% de l'ensemble utilisent un système de *records management* électronique. Cette étude renseigne aussi de manière intéressante sur l'application des règles de conservation, dont la différence est marquée entre papier et électronique, puisque seules 54% des unités sondées déclarent appliquer des règles dans ce domaine (contre 75% pour les documents papier).

### Royaume-Uni

Dans le contexte européen, les Archives britanniques (*The National Archives*) ont publié en 2015 une synthèse des évaluations menées au sein de l'administration nationale entre les années 2008 et 2014. Comme dans le cas australien, toutes les unités n'ont pas été examinées lors de chaque enquête annuelle, mais cette étude fournit des tendances sur six années, sous la forme de leçons à retenir.

Un premier élément est le fait que, bien que le numérique soit cité comme un support très utilisé, sa maîtrise reste souvent lacunaire :

*« Almost all of the organisations we assessed had ceased creating records by printing to paper and had been working 'largely' digitally since the middle of the last decade. Many experienced issues with the systems they used to manage their digital information. However, these issues were rarely to do with the technology itself and more about how the systems had been implemented and used. We also found that most organisations hadn't really planned for the continuity of their digital information in the longer term »<sup>27</sup>.*

Autres points identifiés dans la littérature comme un facteur de succès essentiel, le soutien de la hiérarchie et l'accompagnement des collaborateurs montrent également leurs limites et la difficulté de transposer les principes sur le terrain : *« Most organisations have clear, comprehensive guidance and policies. However, they are often not followed in practice, particularly when there is a poor culture of information management »<sup>28</sup>*. Par ailleurs, si l'accompagnement est essentiel, sa nature l'est encore plus, car il est nécessaire de pouvoir faire passer des messages auprès des

<http://www.naa.gov.au/information-management/digital-transition-and-digital-continuity/reporting/index.aspx> (consulté le 30.07.2018).

27 The National Archives, Information management assessment. A review of lessons learned from the IMA programme 2008-14, p. 10.

28 Ibid., p. 17.

collaborateurs sur l'importance du *records management*, sans se limiter à des aspects purement techniques :

« *We found that a lack of enforcement from managers and a lack of staff understanding about why information management is important are key contributing factors in unsuccessful rollouts. Simply teaching people how to use the technology is not enough* »<sup>29</sup>.

Enfin, en écho aux études américaines et australiennes, la faiblesse de la gestion du cycle de vie pour les documents numériques est également soulignée :

« *Most organisations had not yet applied retention periods to, or started disposing of, their digital information. Even where retention periods have been identified, they were often not being followed through to conclusion. There is a disconnect between policy and practice* »<sup>30</sup>.

## Suisse

Terminer ce tour d'horizon avec un exemple suisse nous semblait important, mais force est de constater que les enquêtes systématiques de ce type sont quasi inexistantes, soit qu'elles ne sont pas directement publiées ou synthétisées, soit que les politiques de *records management* sont encore trop récentes dans de nombreuses administrations. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une enquête réalisée directement auprès des unités administratives, le rapport de la Confédération sur l'achèvement du programme *GEVER Bund* 2008-2012<sup>31</sup> fournit une synthèse intéressante du projet visant à introduire une gestion électronique des affaires (GEVER) au sein de l'administration fédérale et dresse un bilan de sa première étape de déploiement.

Durant de nombreuses années, les pratiques et outils de gestion des documents sous forme numérique sont restés fragmentés et balbutiants, même après le choix d'un outil standard commun en 2001. Après plusieurs tentatives infructueuses de financement commun, un programme a été mis en place à partir de 2008, sous le nom de *GEVER Bund*. Ce dernier rassemble les différents acteurs intéressés dans une structure de projet complexe, mêlant les différents départements de l'administration fédérale (responsabilité première de l'introduction de GEVER), la Chancellerie fédérale (coordination), les Archives fédérales suisses (mise en œuvre des systèmes de classement) et l'Unité de stratégie informatique de la Confédération ainsi que le Conseil informatique de la Confédération (gestion des solutions informatiques).

29 Ibid., p. 17.

30 Ibid., p. 19.

31 Chancellerie fédérale, Programme GEVER Bund 2008-2012 : rapport final à l'attention du Conseil fédéral, version 1.0 à l'attention du Conseil fédéral, Chancellerie fédérale, Berne, 12.12.2012. En ligne : <https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-47288.html> (consulté le 11.07.2018).

Le rapport dresse un état des lieux globalement positif, mais souligne de nombreux points d'attention, à commencer par la mise en œuvre relativement différenciée entre les différents départements fédéraux, certains ayant élaboré des programmes globaux et d'autres ayant laissé le choix à chaque unité de s'organiser. Ce document n'est pas le plus récent sur le projet GEVER et de nouvelles orientations ont été prises depuis, notamment l'acquisition d'une solution informatique commune pour l'ensemble de l'administration fédérale. Il fournit toutefois un exemple intéressant de la manière dont un projet peut être mené dans une administration suisse, et de la complexité de l'organisation ainsi que des acteurs impliqués. Il illustre également, en creux, les impacts directs que peuvent avoir l'absence d'appui nécessaire et le manque de ressources dans la mise en œuvre d'une politique de *records management*. Les choix de mise en œuvre (avec les faiblesses qu'ils impliquent) découlent ainsi directement de la nécessité de répondre à ces problèmes. Au final, bien que GEVER soit un projet ancien et que la Confédération ait, comme d'autres administrations, fait le choix d'aller vers une administration complètement électronique, les difficultés de mise en œuvre et le temps nécessaire à la réalisation sont bien mises en avant avec cet exemple.

### Synthèse des exemples

De manière générale, il est intéressant de noter que nombre de points abordés dans l'analyse de la littérature se trouvent illustrés par les exemples présentés, à commencer par les méthodologies qui se ressemblent largement puisque découlant, de près ou de loin, des mêmes références. Les facteurs de succès tels que l'appui de la hiérarchie, la formalisation des politiques, ou l'accompagnement du personnel sont largement analysés et composent pour grande part les points d'attention des enquêtes réalisées. Il est toutefois frappant de remarquer à quel point leur concrétisation se révèle ardue et consommatrice de temps. De plus, certains éléments spécifiques sont à relever, soit qu'ils s'éloignent des principes prônés par la littérature, soit qu'ils en soient absents.

Le premier est la grande préoccupation posée par l'électronique. Bien que ce point ait déjà été identifié par la littérature, les résultats obtenus dans ce domaine par des administrations bénéficiant de pratiques anciennes en matière de *records management* restent contrastés, illustrant le défi important que représente le passage au numérique. Exemple notoire de ce phénomène, l'impact des messageries électroniques et des plus récents réseaux sociaux ou blogs est presque partout relevé et surveillé, bien que leur intégration dans les pratiques du *records management* héritées du monde papier paraisse encore complexe.

Un autre point intéressant est la relative faiblesse de la gestion du cycle de vie, qui semble être le parent pauvre des politiques mises en place, alors qu'il figure comme l'un des points essentiels dans les normes de référence. Ainsi, si les procédures

de capture (enregistrement et classement des documents) sont relativement répandues, la gestion des règles prévalant à leur conservation l'est bien moins, en particulier dans le monde numérique.

Dernier point, illustré en particulier dans le rapport suisse consacré au projet *GEVER Bund*, l'organisation des projets implique de nombreux acteurs et la mise en place de structures particulières. Les options organisationnelles choisies ne peuvent être comprises sans lien avec des circonstances ou des choix propres au fonctionnement des administrations. Si la nécessité de s'adapter au besoin et d'accompagner le changement est fortement relevée par la littérature, la réalité des projets montre les choix qu'il faut parfois faire, quitte à contredire certains principes et bonnes pratiques recommandées.

### **Caractéristiques d'une politique *idéale***

La définition d'une politique *idéale* dans le domaine du *records management* est intimement liée à la diffusion de pratiques normalisées, aussi bien pour les aspects techniques que dans celui de la conduite de projets. Les principes fondamentaux et lignes de force d'une politique *idéale* dérivent ainsi pratiquement tous, de près ou de loin, des normes de références au premier rang desquelles ISO 15489, traduite, adaptée et retravaillée selon les différents contextes. En revanche, comme le montrent les enquêtes provenant du terrain, la mise en œuvre connaît une variété bien plus grande de pratiques avec des résultats parfois contrastés, qu'il est important d'intégrer dans le modèle *idéal*.

### **Définir le rôle particulier du records management**

Il est nécessaire de penser le *records management* comme une activité dont le caractère est stratégique au sein d'une organisation, et pas uniquement comme une simple activité de support. En tant que telle, une politique de *records management* doit s'inscrire dans la politique générale de l'organisation dans laquelle elle s'insère. Il s'agit d'ailleurs d'une ambition qui se retrouve clairement dans l'apparition des normes ISO 30300 visant à ancrer le *records management* comme outil général contribuant à la bonne marche d'une organisation. Élément particulièrement intéressant pour l'analyse de politiques souvent portées, en Suisse, par des services d'archives, la nécessité de penser le *records management* comme une activité à part entière, et non comme une simple opération de préarchivage au service premier des archivistes doit être soulignée.

## Déclarer et appuyer une politique de records management

Il s'agit de l'un des premiers points que recommande la norme ISO 15489. En tant que telle, la mise en œuvre d'une politique de *records management* implique bien évidemment des activités opérationnelles et l'intégration de pratiques quotidiennes au sein de l'organisation concernée. Pour autant, il est nécessaire d'avoir préalablement défini et formalisé les objectifs généraux que l'on souhaite atteindre, les moyens pour y arriver et les responsabilités de mise en œuvre. Cette déclaration de politique peut être formalisée dans un document, mais elle doit aussi être portée par la direction de l'organisation concernée car, comme nous l'avons mentionné au point précédent, son impact est stratégique pour cette dernière.

## Analyser l'environnement et s'adapter au contexte

Toutes les méthodologies consultées recommandent l'analyse de l'environnement ainsi que des systèmes existants, même si les modalités ou le détail de ces dernières peuvent varier. Chaque organisation ayant son contexte propre, l'analyse préalable de l'environnement dans lequel une politique doit être mise en œuvre est un point essentiel. Il est en effet rare qu'elle s'établisse à partir de rien et la compréhension précise du contexte, avec ses forces et faiblesses, est un prérequis essentiel.

Parmi les points pour lesquels le contexte est essentiel, la question de la gestion électronique est centrale. S'il est commun aujourd'hui de penser la gestion des documents comme forcément numérique, et si de nombreuses administrations l'ont inscrite comme objectif, la prise en compte du contexte doit permettre de déterminer si cette approche est réaliste sur le terrain. Comme le montrent les études menées dans les administrations anglo-saxonnes ou le projet suisse *GEVER Bund*, le passage à une gestion des documents entièrement numérique requiert du temps et l'existence d'une gestion hybride est parfois nécessaire ou préférable sur le terrain.

De même, la manière de mettre en œuvre des politiques de *records management* n'est pas unique, et, à l'instar de l'exemple du projet *GEVER Bund*, les structures des projets devront en tous les cas tenir compte des aléas et de la vie propre à chaque organisation. Si l'application de normes de référence du domaine et le recours à des méthodologies standardisées sont très précieuses, celles-ci doivent être pensées pour le contexte dans lequel la politique de *records management* est introduite.

## Soigner la communication et accompagner les collaborateurs

Assurément, la communication et l'accompagnement des collaborateurs représentent un autre facteur de succès cité de manière récurrente. Si une déclaration politique doit encadrer la mise en œuvre du *records management*, celle-ci se jouera en pratique largement à travers le travail quotidien de nombreuses personnes dont la tâche principale n'est pas la bonne gestion des documents pour elle-même. Communiquer sur les

enjeux du *records management* pour l'organisation, sur les outils et méthodes proposées et accompagner les utilisateurs est donc primordial afin d'assurer la bonne marche de la politique dans la durée. Comme le montre l'étude britannique, l'accompagnement des utilisateurs ne peut par ailleurs se réduire à une communication. Une présence sur le terrain et l'accompagnement au quotidien sont essentiels afin, comme le précise Peter Toebak, que le *records management* fasse partie de la vie de l'organisation : « *Records Management muss wie Wissenmanagement « gelebt » werden.* »<sup>32</sup>

### Evaluer a posteriori la politique et les outils mis en œuvre

L'évaluation *a posteriori* est un autre point récurrent dans toute politique de *record management*, et dans tout projet en général. Si beaucoup de moyens sont investis lors de l'élaboration puis de la mise en œuvre, l'évaluation permet de s'assurer de la durabilité d'une politique. Une évaluation *a posteriori* permet de revenir, après un certain temps, sur les points forts et les manques des systèmes mis en place. Par ailleurs, il est important qu'elle soit conduite de manière régulière afin de s'assurer de la persistance et de l'adaptation de ces systèmes aux nouveaux défis et aux évolutions qui impacteront inmanquablement l'organisation, comme le notent Shepherd et Yeo.

### Assurer la gestion du cycle de vie des documents

Bien que ce point puisse paraître trivial, la gestion du cycle de vie à travers des règles de conservation et leur application restent souvent une faiblesse relevée dans les politiques mises en place, en particulier dans le domaine électronique. Les efforts principaux portant sur la réalisation de systèmes de classement, l'élaboration d'outils ou l'acquisition de logiciels sont certes centraux, mais l'intégration des fonctionnalités permettant la gestion du cycle de vie des documents ne doit pas être perdue de vue. Il s'agit d'un point d'attention particulier, notamment dans le monde numérique où l'usage de ces règles est crucial afin d'assurer les paramètres de conservation des documents et données.

### Envisager la mise en œuvre sur le temps long

Un dernier point qui ressort en particulier des analyses que nous avons survolées, est la nécessité de penser une politique de *records management* sur le temps long. Il est en effet frappant de noter que, même dans les administrations ayant une tradition ancienne et très bien ancrée, la mise en œuvre reste un travail du quotidien et nécessitant un suivi régulier. L'illustration du projet *GEVER Bund* est à cet égard très parlant sur les allers-retours qui peuvent être imposés à un projet du fait de facteurs externes. En

---

32 Toebak, Peter M., *Records Management, ein Handbuch*, p. 529.



outre, si une politique de *records management* implique souvent d'importants efforts lors de sa définition et de l'introduction des différents systèmes, il est essentiel de la penser dans sa continuité et de lui attribuer une place au sein du fonctionnement quotidien de l'organisation : « *Während und nach der Projekt- und Programmarbeit muss das Records Management in der Linienorganisation genauso seinen proeminenten Platz finden.* »<sup>33</sup>

## Rapide historique de la politique des AEV

### Lente évolution des bases légales

Au sein de l'administration cantonale valaisanne, le XXe siècle est marqué par plusieurs tentatives de structuration des relations entre les AEV et l'administration cantonale, dont l'une des plus importantes du point de vue de la gestion des documents est l'adoption d'une décision par le Conseil d'État, en 1950, engageant les unités administratives à établir un plan de classement de l'ensemble de leurs activités. La supervision de ce travail est confiée à l'Archiviste cantonal, mais, faute de ressources suffisantes, presque aucun plan de classement ne sera réellement établi<sup>34</sup>. Il faut attendre 1982 et l'adoption du *règlement concernant les archives des organismes de l'État* pour que des principes importants soient fixés. Cette base légale est essentielle, puisqu'elle décrit et pose pour la première fois les éléments régissant les relations entre l'administration et les Archives, en formalisant notamment les procédures de versement et d'élimination des documents, ainsi que l'obligation, pour les autorités cantonales, de gérer leurs documents de manière ordonnée.

Les bases légales ultérieures reprendront pour l'essentiel ces principes en les adaptant et leur conférant un statut plus élevé, mais sans les remettre fondamentalement en cause. Ainsi, la plus récente *loi sur l'information du public, la protection des données et l'archivage (LIPDA)* de 2008 reprend les éléments précédents, en les liant à la question de la protection des données et de la transparence de l'administration. À noter, cependant, que si la loi fixe les principes, elle laisse à des règlements ou guides le soin de fixer les procédures spécifiques à mettre en œuvre.

### Enquête auprès de l'administration en 2001

Dans l'élaboration de la politique de conseil et de soutien des AEV, l'enquête réalisée en 2001 auprès de l'administration marque une étape essentielle. Cette étude constate

33 Toebak, Peter M., *Records Management, Gestaltung und Umsetzung*, p. 38.

34 Dubois, Alain et Evéquoz-Dayen Myriam, « Le rôle des Archives de l'Etat du Valais auprès de l'Administration cantonale », dans : *Des institutions au service du patrimoine culturel. Changement et continuité / Institutionen im Dienst des Kulturerbes, Wandel und Kontinuität im Walliser Kontext*, textes réunis par Delphine Debons, Sion, 2014, p. 62.

pour la première fois de manière globale et chiffrée la situation de la gestion des documents et de l'archivage au sein de l'administration cantonale. Les données dépouillées et analysées font l'objet de deux rapports en 2002<sup>35</sup> et 2004<sup>36</sup>. Le premier présente les résultats globaux alors que le second se concentre sur les questions liées à la gestion des documents et à l'informatisation. Ce dernier présente par ailleurs des résultats plus complets puisque des questionnaires supplémentaires ont été transmis aux AEV entre la rédaction des deux documents.

Grâce un très bon taux de réponse (71% et 76%), ces analyses permettent d'avoir un aperçu clair de la situation dans les unités administratives au début des années 2000. Ainsi, le premier rapport dresse un bilan général en notant, d'une part la bonne connaissance des types de documents produits par les services, mais de l'autre, le manque de cohérence des pratiques d'archivage et la « *déresponsabilisation* » générale de l'administration avec environ 50% seulement des unités interrogées dans lesquelles du personnel désigné de manière fixe est attribué à la gestion des archives et des documents.

Le second rapport fournit des chiffres très intéressants sur les pratiques et outils mis en œuvre par les unités. Ainsi, seuls 21% des services déclarent disposer d'un plan de classement et le chiffre chute même à 16% pour ceux en possédant un couvrant la totalité de leurs tâches. Des directives d'archivage n'existent que dans 19% des services. Enfin, les règles de conservation (tableaux de tri et liste des documents à ne pas conserver) sont encore plus rares avec, respectivement des taux de 7% et 3%.

Dans le domaine électronique, la situation est particulièrement préoccupante avec des pratiques de conservation très variées et peu systématiques. Le très faible nombre d'unités connectées au réseau informatique cantonal (43%) est également une préoccupation majeure en ce début des années 2000, marqué par l'informatisation progressive de l'administration et l'équipement des bureaux avec des postes personnels. Parallèlement à cette situation jugée « *délicate* », l'analyse relève aussi les attentes importantes de l'administration vis-à-vis des AEV en matière de conseils ou de directives ou d'outils pour le classement et l'organisation de leurs documents.

## Guide de gestion des documents

Pour répondre aux constats de l'enquête, les AEV se lancent dans l'élaboration d'outils et de recommandations destinés à l'administration cantonale qui se construisent progressivement, au gré des retours du terrain. Ce travail débouche sur la rédaction

---

35 Archives de l'Etat du Valais, Enquête systématique sur l'archivage dans l'administration cantonale 2001-2003, rapport d'analyse, Sion, juin 2002.

36 Archives de l'Etat du Valais, Enquête systématique sur l'archivage dans l'administration cantonale 2001-2003, rapport intermédiaire, Sion, avril 2004.

d'un *Guide de gestion des documents*<sup>37</sup> au tournant des années 2010, qui fixe les procédures utiles à l'administration et fournit une méthodologie complète permettant la mise en œuvre d'un système de gestion des documents au sein d'une unité administrative, sous forme papier et électronique. Si les expériences et exemples provenant d'autres services d'archives suisses ou étrangers ont servi de référence à certaines parties, la structure même du *Guide* s'appuie clairement sur la méthodologie proposée dans ISO 15489-2, dont il se revendique comme une application adaptée au contexte valaisan. Ainsi, la structure des chapitres reprend assez fidèlement les étapes de la méthodologie présentée dans la norme, en la complétant à chaque fois par des outils spécifiques.

Si le *Guide de gestion des documents* est aujourd'hui un élément essentiel de la politique valaisanne et qu'il s'inscrit pleinement dans les exigences découlant de la LIPDA, son statut reste toutefois celui d'un document de soutien. En décembre 2010, une tentative de formalisation est soumise au Conseil d'État sous la forme d'un projet de décision visant à le faire valider en tant que directive officielle. A ce projet est également assorti un second document, la *politique de records management de l'État du Valais*, qui propose de fixer les objectifs, le contenu des systèmes de gestion des documents ainsi que les responsabilités respectives des AEV et des unités administratives. Pour diverses raisons, cette décision est écartée et la politique n'est finalement jamais adoptée. A l'heure actuelle, aucun document formalisé et validé par le Gouvernement ne fixe donc le cadre général de la politique de gestion des documents conduite par les AEV, même si cette dernière est fortement ancrée sur le terrain et que ses principes généraux sont fixés dans différentes bases légales.

## Projet ECM

Parallèlement aux travaux sur le *Guide de gestion des documents*, les AEV lancent des réflexions pour la mise en place d'un concept de gestion des documents électroniques qui trouve une première concrétisation dans le rapport *Cadre de concept du cycle de vie du document électronique au sein de l'administration cantonale*, rédigé en 2008. Approuvé par le Conseil d'État, ce premier rapport permet la mise en place d'un comité de pilotage (CoPil) chargé de proposer un projet afin de sélectionner et de mettre en œuvre un outil de *records management* électronique standard. Sous la direction du Service de la culture (service de tutelle des AEV), le CoPil réunit notamment le Service cantonal de l'informatique, ainsi que la Chancellerie d'État.

Un concept de mise en œuvre prévoyant le déploiement centralisé d'un outil informatique entre 2009 et 2016 est remis au Conseil d'État en mars 2009 sous le nom

---

37 Archives de l'Etat du Valais, *Guide de gestion des documents*, version 2.0, en ligne : <https://www.vs.ch/web/culture/guide-de-gestion-des-documents-et-des-archives-pour-l-administration-cantonale> (consulté le 16.05.2018).

d'ECM (pour *Enterprise Content Management*). Le financement pour son démarrage est toutefois refusé, faute de crédits nécessaires. Les travaux continuent néanmoins en se focalisant sur la dématérialisation du processus de préparation, validation et diffusion des décisions prises par le Conseil d'État, avec l'optique d'en faire un projet pilote apte à convaincre le Gouvernement de l'utilité du projet.

Ce choix s'avère payant puisqu'après une démonstration, le Conseil d'État décide de la généralisation de cet outil pour la fin de l'année 2010 afin de gérer ses séances de manière complètement électronique. Dans la foulée, bien qu'un déploiement global soit provisoirement abandonné, les AEV intègrent la mise en place de l'outil informatique dans le cadre des projets menés dans les différentes unités administratives volontaires, selon la méthodologie fixée dans le *Guide de gestion des documents*. Aujourd'hui, le projet ECM se décompose ainsi en de multiples sous-projets dont l'objectif est de mettre en œuvre, au sein d'une unité administrative donnée, un système de classement et des règles de conservation des documents, et de remplacer ses outils informatiques par le système standard.

### Accompagnement et formation sur le terrain

A côté des différents projets, la politique de conseil des AEV en matière de gestion des documents se déploie sur le terrain, au travers d'un accompagnement quotidien des unités administratives. Bien que ces activités aient existé à différents degrés et avec des moyens variables depuis longtemps, les choses se formalisent au milieu des années 2010 avec la création de la fonction d'*archiviste contact* qui attribue, pour chaque unité, une personne de référence au sein des AEV. Premièrement tourné vers la préparation des versements d'archives ou d'élimination de documents, le rôle des archivistes contacts s'étoffe et cette fonction implique aujourd'hui l'ensemble des procédures allant de la mise en place d'un système de gestion des documents sous forme papier ou électronique, au traitement et à la conservation des archives des unités administratives relevant de leur compétence.

### Enquête auprès de l'administration en 2018

Afin d'amener un retour de la part des unités de l'administration cantonale, une nouvelle enquête a été préparée dans le cadre de ce travail. Réalisée à travers un questionnaire, elle ne prétend pas répondre à tous les critères d'une méthodologie scientifique rigoureuse, mais permet d'amener des indications sur les pratiques de terrain utiles dans le cadre de ce travail, ainsi que pour les activités futures des AEV.

Le questionnaire utilisé pour l'enquête est présenté en annexe. Il a été administré directement en ligne et transmis à l'ensemble des chefs des services, offices et secrétariats figurant à l'organigramme de l'administration cantonale de la période

législative 2017-2021<sup>38</sup>, avec quelques exceptions. Toutes les unités administratives ont été considérées sur un même plan en termes de ressources (personnel et budget), bien qu'il existe de grandes différences entre elles. Ce point n'a pas été spécifiquement pondéré dans l'enquête, mais la taille et les ressources des unités administratives expliquent certainement en partie les disparités observées dans les pratiques. La participation à l'enquête est très bonne avec 35 questionnaires complets, soit un taux de réponse de 73%. Les réponses sont globalement réparties dans l'ensemble des départements, ce qui permet raisonnablement de tirer des tendances générales.

### Compétences et prestations des AEV

De manière générale, 33 unités administratives (94%) connaissent les prestations et activités des AEV en matière de gestion des documents et parmi ces dernières 29 (près de 88%) déclarent y avoir eu recours. Dans la liste de prestations proposées, pour lesquels plusieurs choix étaient possibles, les visites et conseils sur place sont les plus mentionnées (24 cas), suivies par le *Guide de gestion des documents* (13 cas) et les conseils à distance (12 cas). Au final, sur les 33 unités ayant déclaré connaître les prestations des AEV, toutes les reconnaissent comme compétentes en matière de gestion des documents. Par ailleurs, 11 (29%) relèvent la compétence d'autres unités administratives dans ce domaine et deux réponses relèvent la responsabilité de chaque unité administrative (service ou section) pour ces questions.

### Etat des lieux

25 unités administratives (71%) déclarent avoir réalisé un état des lieux en matière de gestion documentaire. 16 (64%) d'entre elles ont réalisé ce dernier avec les AEV, 8 (32%) en interne et 2 (8%) avec l'aide d'un prestataire externe. Parmi les unités ayant réalisé un état des lieux, 21 (84%) notent avoir pris des mesures concrètes dont, à titre d'exemple, la mise en place ou la refonte d'un système de classement, la réorganisation d'archives papier ou l'élaboration de directives.

### Règles et responsabilités

Concernant leurs responsabilités en matière de gestion des documents, 21 unités administratives (60%) répondent en avoir connaissance. Celles ayant répondu positivement citent en majorité la LIPDA ou son règlement d'application (10 mentions), d'autres bases légales liées à leurs activités (5 mentions), le *Guide de gestion des documents*, les procédures ou recommandations des AEV (3 mentions), une directive interne (1 mention) ou la norme ISO 9001 (1 mention). A noter que 3 unités n'ont pas

---

38 Voir l'organigramme en ligne : <https://www.vs.ch/documents/515654/0/Organigramme/9829e63c-bf19-4626-8c43-491a08efcc73> (consulté le 12.07.2018).

complété ces informations ce qui montre qu'elles ne connaissent finalement pas forcément les règles fondant leurs responsabilités. En tenant compte de ce point, le total de la première question tombe ainsi à 18 unités (54%) au clair sur leurs obligations.

L'existence de règles internes concernant la gestion des documents est également majoritaire puisque 24 unités administratives sur 35 (69%) déclarent en avoir adopté. Parmi celles ayant répondu positivement, les règles informelles (informations, échanges, coordination entre les personnes) sont les plus citées (12 mentions) avant les directives ou règlements applicables à l'ensemble de l'unité administrative (11 mentions), 4 mentions concernant des règles applicables uniquement à certaines sections ou offices au sein d'une unité administrative.

La présence d'une personne responsable en matière de gestion des documents est signalée par 20 (57%) unités administratives. Parmi celles-ci, 15 (70%) notent qu'il s'agit d'une personne assumant cette responsabilité en plus de ses tâches habituelles, contre 4 (20%) pour lesquelles il s'agit d'un poste dont les activités font partie du cahier des charges.

### Systèmes et outils

Concernant les systèmes et outils utilisés, les plus cités sont les classeurs et dossiers papier (33 mentions), puis les serveurs partagés (30 mentions). L'outil ECM arrive en troisième position (12 mentions) suivi des outils et bases de données spécifiques (8 mentions).

En matière de classement, l'existence d'un plan de classement centralisé est signalée pour 21 unités administratives (61%). Parmi celles disposant d'un plan ou référentiel de classement, son élaboration en collaboration avec les AEV est le cas le plus fréquent (14 mentions), alors que l'élaboration en interne est signalée dans 9 cas. Les unités ayant signalé ne pas posséder de plan de classement centralisé s'appuient dans la majorité des cas sur des outils et pratiques propres à chaque domaine, section ou office (14 mentions), ou à chaque collaborateur (4 mentions).

Les procédures de gestion des documents sont signalées par 17 unités (49%). Pour celles ayant signalé avoir des procédures, ces dernières ont en majorité été élaborées à l'interne (12 mentions), contre 7 avec les AEV.

Les règles de conservation des dossiers et documents sont signalées pour 22 unités administratives (63%). Parmi ces dernières, les règles ont été élaborées à l'interne dans 14 cas et en collaboration avec les AEV dans 10 cas, auquel il conviendrait d'ajouter 1 élément signalé dans le champ « *autres* » qui mentionne des « *règles élaborées en accord avec les AEV* ». Les unités administratives qui n'ont pas signalé d'outil centralisé déclarent utiliser des outils et pratiques propres à chaque domaine, section ou office (9 cas) ou à chaque collaborateur (6 cas).

Dernier élément au chapitre des outils de gestion des documents, les procédures de versement et d'élimination semblent être connues et utilisées puisque 24 unités (69%) signalent avoir contacté les AEV dans le cadre d'un versement au cours des cinq dernières années et 20 (57%) dans le cadre d'une élimination.

### Mise en œuvre et suivi

La mise en œuvre des outils abordés au point précédent fait l'objet de mesures déclarées par 22 unités administratives (63%). Dans le détail, il s'agit prioritairement d'informations au personnel (15 mentions). Les décisions formelles et directives ainsi que la formation obtiennent chacune 8 mentions.

L'évaluation *a posteriori* des mesures mises en œuvre est en revanche beaucoup moins répandue avec 28 unités (80%) n'ayant rien entrepris dans ce sens. Par ailleurs, aucune unité ayant réalisé un audit ne l'a fait avec les AEV. Pour l'avenir, 19 unités (54%) déclarent vouloir prendre des mesures afin d'améliorer leur gestion documentaire, dont la mise en place d'ECM ou d'une GED (gestion électronique des documents), la mise à jour de directives ou le traitement de documents papier.

## Confrontation entre théorie et pratique

### Définir le rôle particulier du records management

Comme l'a mentionné Peter Toebak, le risque est grand, lorsqu'une politique de *records management* est portée par un service d'archives, que cette dernière soit considérée uniquement comme une préparation à l'archivage. A cet égard, le cas valaisan illustre bien l'évolution du rôle de la gestion des documents et de sa place au sein des activités des AEV. L'enquête de 2001 et ses suites sont clairement orientées vers une politique de *préarchivage* dont l'objectif principal est de structurer et d'organiser les versements de documents aux Archives. L'acculturation progressive aux normes et la nécessité de répondre aux besoins de l'administration ont toutefois conduit à l'élaboration d'une méthodologie clairement alignée sur les principes du *records management* dont le *Guide de gestion des documents* forme aujourd'hui la synthèse. Le conseil à l'administration cantonale en matière de gestion des documents est ainsi aujourd'hui inscrit explicitement dans les missions des AEV. La connaissance de ces prestations est d'ailleurs très bonne puisque 94% des unités administratives déclarent les connaître et 88% y avoir déjà eu recours.

L'enquête de 2018 montre également une prise de conscience générale des responsabilités liées à la gestion des documents (60% des unités déclarent les connaître), même si ces chiffres restent perfectibles, tout comme ceux des ressources attribuées à cette tâche. Ainsi, la désignation d'un responsable de la gestion des documents et des

archives est loin d'être remplie partout (57% des cas) et encore moins de manière formalisée (70% des personnes n'ont pas de mention de la gestion des documents dans leur cahier des charges). Des données finalement assez stables si on les compare aux 50% d'unités déclarant posséder une personne responsable en 2001, alors que l'on aurait pu s'attendre à une augmentation plus sensible.

### Déclarer et appuyer une politique de records management

A l'heure de rédiger ce travail, la politique des AEV ne repose sur aucun document approuvé de manière formelle par le Conseil d'État, pas plus que le *Guide de gestion des documents* ne possède le statut d'une directive officielle. L'historique du projet ECM montre également une formalisation très progressive, avec ses avancées et ses blocages. Dans ce cas non plus, aucune directive ou ordonnance spécifique n'a été établie pour cadrer le déploiement et l'utilisation du système, contrairement à ce qui a été fait notamment par la Confédération dans le cadre du projet GEVER.

La mise en œuvre du système s'est jusqu'ici essentiellement établie par la conviction et l'appui des unités administratives volontaires, à l'image de ce que propose Michel Roberge, en affinant au fur et à mesure la méthodologie ainsi que le système informatique. Bien que cela puisse traduire un certain manque d'appui, il s'agit d'une volonté affirmée de la part des AEV d'avancer de manière pragmatique et progressive, en profitant des effets bénéfiques des projets menés sur le terrain, quitte à laisser la formalisation se réaliser dans un second temps. De fait, leur image et les compétences qu'elles incarnent sont très bien perçues, malgré l'absence d'une politique formalisée.

Dans l'organisation interne des unités administratives, la déclaration et l'établissement de politiques formelles en matière de gestion des documents restent également très variables, comme l'indique la présence faible de personnes responsables de la gestion des documents. De même, si 71% des unités interrogées en 2018 déclarent posséder des règles en matière de gestion des documents, ces dernières restent informelles dans la majorité des cas. La taille variable des unités joue toutefois ici certainement un rôle sur la disparité et le degré de formalisation des pratiques.

Il résulte de cette absence de formalisation une situation intermédiaire, dans laquelle les principes généraux sont fixés dans des bases légales mais où les modalités pratiques sont réglées directement dans des documents de soutien et sur le terrain. L'avantage est l'existence d'une marge de manœuvre utile dans les projets, ainsi qu'une certaine souplesse dans leur mise en œuvre. Le corollaire est le manque d'appui ou de formalisation qui existe, en témoigne la diversité de pratiques au sein des unités administratives, ce qui peut compliquer voire fragiliser la pérennité des outils établis et l'établissement de pratiques sur la durée.



## Analyser l'environnement et s'adapter au contexte

Au niveau global, l'enquête de 2001 a permis un état des lieux précis de la situation au sein de l'administration cantonale et fixé les lignes de la politique actuelle. Parallèlement, l'enquête de 2018 nous renseigne sur les mesures prises par les différentes unités administratives. Elle relève que plus de 71% d'entre elles déclarent avoir réalisé un état des lieux en matière de gestion des documents et 84% de ces dernières ont pris des mesures concrètes par la suite. Une majorité d'entre elles (64%) l'ont réalisé avec l'aide des AEV, ce qui montre encore une fois la reconnaissance de leurs compétences en la matière.

La mise en œuvre de la politique se déroulant au sein d'unités administratives aux tâches et à l'organisation variées, l'analyse du contexte est déterminante afin de comprendre les pratiques et habitudes de travail propres à chacune. Pour ces différentes raisons, la réalisation d'états des lieux lors de chaque projet est pleinement incluse dans la méthodologie du *Guide de gestion des documents*, ce qui se traduit, sur le terrain, par des séances de coordination, une analyse de la documentation et des entretiens avec les collaborateurs clés de chaque unité administrative. L'application de la méthodologie proposée dans ISO 15489 trouve ainsi pleinement sa place dans le contexte valaisan.

Parmi les points où la connaissance du contexte est essentielle, la question du format des documents à gérer ressort particulièrement, et la situation de l'administration cantonale valaisanne est à cet égard très éclairante sur ces enjeux. Ainsi, bien que la gestion des documents sous forme numérique soit l'objectif idéal à atteindre et qu'ECM ait pris une part dominante dans les projets menés, la réalité quotidienne des collaborateurs reste encore clairement hybride, comme le révèle le recours encore très large à des dossiers papier, premier outil mentionné pour la gestion des documents. L'usage de l'électronique s'est bien sûr fortement développé mais il faut tenir compte de l'importante documentation analogique créée ces cinquante dernières années par l'administration cantonale, dont une partie est encore employée dans la conduite des affaires. L'incertitude sur la valeur juridique des validations électroniques, couplée à l'absence de directives claires imposant la primauté du support électronique dans la conduite des affaires de l'administration cantonale, contribue aussi à cette situation. Les principes sont ainsi laissés (lorsqu'ils sont formalisés) à la législation propre à chaque unité administrative ou domaine d'activité.

En matière de pilotage des projets, ECM fournit aussi l'exemple de la nécessité d'adapter les objectifs et calendriers à une réalité administrative et politique parfois fluctuante, quitte à devoir faire des concessions ou changements de stratégie, à l'instar de ce qui a été réalisé dans le cadre de *GEVER Bund*, dont les enjeux sont, à l'échelle de l'administration fédérale suisse, similaires à ceux d'ECM dans le canton du Valais. Le déploiement actuel des projets ne peut ainsi se comprendre sans cette

analyse du contexte, notamment le choix d'une approche ciblée prioritairement sur les unités administratives volontaires.

A défaut de pouvoir répondre à tous les problèmes de manière uniforme, la réalisation systématique d'états des lieux, soit au niveau global, soit au niveau des différents projets permet d'appréhender le contexte et d'identifier les moyens à mettre en œuvre. Cette pratique est aujourd'hui intégrée dans le déploiement des différents projets composant la politique valaisanne.

### Soigner la communication et accompagner les collaborateurs

La publication du *Guide de gestion des documents*, et plus largement la communication faite par les AEV dans ce domaine a permis de rendre visible la politique établie, ce que montrent les chiffres de l'enquête de 2018. L'image des Archives elles-mêmes dans ce domaine se révèle excellente, puisqu'elles sont très largement reconnues comme compétentes en matière de gestion des documents.

La seule publication du *Guide* ne saurait toutefois expliquer ces résultats. La présence des archivistes sur le terrain est essentielle, puisque les visites et conseils sur place sont la première prestation mentionnée par les unités administratives. Par ailleurs, l'importance des activités de formation est aussi perceptible, en particulier sur ces cinq dernières années. Si la quantité de cours est croissante, leur contenu reste toutefois largement orienté en fonction des besoins du projet ECM, qui ciblent prioritairement la technique au détriment de l'utilisation des outils de gestion des documents (plans de classement et règles de conservation), un constat partagé par l'étude britannique citée plus haut.

Ici aussi, le rôle des unités administratives est primordial pour encadrer la mise en œuvre des outils et l'accompagnement de leurs collaborateurs. Dans ce domaine, les résultats restent perfectibles avec 63% d'entre elles qui déclarent avoir pris des mesures dans ce sens, d'autant plus qu'il s'agit en majorité d'informations au personnel, soit un moyen informel. Ce manque d'appui et la difficulté de pouvoir systématiquement disposer de relais en la personne de responsables désignés rendent le travail de suivi des AEV et la mise en œuvre des outils élaborés parfois compliqués, en particulier sur la durée.

### Évaluer a posteriori la politique et les outils mis en œuvre

De manière générale, l'évaluation des différents aspects de la politique a été réalisée par les AEV assez systématiquement, mais de manière fragmentée. Il existe ainsi de nombreux rapports d'évaluation internes sur les projets réalisés, les cours donnés, ainsi que des statistiques globales essentiellement compilées dans les rapports annuels. Toutefois aucune analyse systématique et de portée générale n'a été réalisée depuis 2001. Sur le terrain, la pratique des analyses *a posteriori* reste également l'un

des points faibles relevés par l'enquête de 2018 avec 80% d'unités administratives déclarant n'avoir rien entrepris dans ce sens. La volonté d'agir est toutefois plus marquée (54%) et de nombreuses mesures signalées.

Ces résultats très faibles s'expliquent pour deux raisons. La première est que les AEV elles-mêmes n'ont jusqu'ici pas suscité la mise en route de telles évaluations, en témoigne le fait qu'aucune unité administrative ne signale en avoir réalisé avec leur soutien. La deuxième explication est celle de la relative jeunesse de la plupart des projets. Même si des référentiels de classement et de gestion ont été établis dans certaines unités administratives avant 2010, la mise en œuvre de l'outil ECM est plus récente (dès 2012) et les projets se sont clairement répandus au cours de ces quatre dernières années, consécutivement à la publication du *Guide* (2014).

### Assurer la gestion du cycle de vie des documents

Comme l'ont révélé les études d'autres services d'archives, la gestion du cycle de vie des documents reste souvent l'un des points faibles des politiques mises en place, en particulier dans le domaine électronique. Ce constat se retrouvait clairement en Valais lors de l'enquête de 2001, avec 10% des unités administratives déclarant posséder des outils dans ce sens, alors qu'elles sont plus de 60% à le faire en 2018. Un excellent bilan, confirmé par le recours largement répandu aux procédures de versements et d'élimination durant ces cinq dernières années, soit pour 63% et respectivement 53% des unités administratives, même s'il s'agit ici de documents papier uniquement. De plus, grâce au projet ECM, l'intégration du cycle de vie dans les outils de gestion électronique se standardise progressivement, permettant d'envisager un transfert largement automatisé et contrôlé des documents vers la plateforme de pérennisation et d'archivage des AEV.

Cela ne saurait masquer certaines difficultés, notamment dans l'utilisation des outils proposés, en particulier les référentiels de classement et de gestion dont l'utilisation requiert souvent l'aide des archivistes. De même, l'automatisation partielle de la gestion du cycle de vie permise par ECM est largement tributaire de son utilisation et donc de la réussite et de la pérennité des projets menés.

### Envisager la mise en œuvre sur le temps long

L'analyse de l'historique de la mise en place de la politique des AEV en matière de gestion des documents permet de faire ressortir le temps nécessaire à l'établissement d'une méthodologie et d'outils adaptés, ainsi qu'au déroulement des projets. En particulier, l'élaboration du *Guide de gestion des documents* a pris près de 10 ans, entre les premières réflexions au milieu des années 2000 et sa publication en bonne et due forme en 2014. Le projet ECM est une autre illustration très claire du temps que peuvent prendre les projets visant à introduire des outils de *records management*

électroniques. Comme le souligne l'un des commentaires de l'enquête, « *dans le futur, nous comptons sur le support des AEV pour nous soutenir dans l'utilisation, la maintenance et l'évolution du système qui sera mis en place.* ». Il s'agit sans doute là de l'un des plus grands défis pour les AEV, car la mise en œuvre des projets et systèmes actuels est inutile si leur action ne s'inscrit pas dans la durée.

## Conclusion

Les constats posés au point précédent nous permettent de poser un bilan globalement positif de la politique de conseil des AEV en matière de gestion des documents, qui s'aligne en grande partie sur les caractéristiques que nous avons identifiées pour une politique *idéale*. Dans les points plus faibles, plusieurs éléments ressortent assez nettement de la confrontation entre modèle théorique et pratique de terrain. Ces derniers nous permettent de formuler des propositions d'amélioration pour l'avenir de la politique de conseil et de soutien des AEV.

### Préciser et formaliser certaines options stratégiques

La formalisation de certaines options stratégiques doit être étudiée, en particulier pour le projet ECM et la gestion des documents sous forme électronique en général. Si l'absence d'une déclaration de politique formalisée n'a jusqu'ici pas réellement fait défaut aux projets menés, et n'a visiblement pas porté préjudice à l'image des actions menées par les AEV, ce manque se fait ressentir à travers l'incertitude qui existe parfois sur les options à prendre ainsi qu'une certaine diversité dans les solutions mises en œuvre par les unités administratives.

### Désigner et former des personnes responsables de la gestion des documents

La désignation de personnes responsables au sein des unités administratives devrait être, faute d'obligation, encouragée et soutenue afin de créer un véritable réseau en matière de gestion des documents au sein de l'administration cantonale. A noter que, sur ce point en particulier, la taille joue certainement un rôle, car si la désignation d'une personne responsable semble pertinente et réaliste pour une unité de plusieurs dizaines de collaborateurs, elle l'est moins pour une comptant trois ou quatre personnes. La majorité des responsables actuellement désignés n'ayant pas ces tâches dans leur cahier des charges, et cette option ne semblant pas réaliste dans tous les cas et à court terme, une offre de formation continue doit leur être proposée comme alternative à l'engagement de personnes spécifiquement formées. Dans ce domaine de la formation, il est en outre important que les questions spécifiques à la gestion des documents puissent être abordées et présentées, davantage que les aspects techniques qui forment la plus grande part à l'heure actuelle.

## S'adapter au contexte et aux besoins du terrain dans le cadre de la politique fixée

L'adaptation au contexte doit rester une priorité constante, en particulier dans l'élaboration des outils et systèmes mis en place au sein des unités administratives. Il s'agit en effet de les rendre les plus simples possibles et d'éviter qu'ils ne deviennent une contrainte supplémentaire. Maintenir le rythme de déploiement des projets de gestion des documents répondant aux normes professionnelles et standards établis, tout en assurant l'adaptation maximum aux besoins reste sans doute l'un des plus grands défis pour l'avenir. Comme mentionné plus haut, le contenu des cours de formation doit aussi être adapté afin de fournir un accompagnement plus orienté vers la compréhension des principes et la connaissance des outils, plus que sur les aspects purement techniques.

## Développer et standardiser l'évaluation a posteriori

S'il existe aujourd'hui de nombreux outils de suivi, les enquêtes de plus grande ampleur sont restées très rares et les AEV n'ont pas de pratique en la matière aussi poussée que celle des différents exemples analysés dans le cadre de ce travail. Au vu de la petite taille de l'administration cantonale valaisanne, des études telles que le RMSA américain sont bien sûr disproportionnées, mais des évaluations d'ensemble à échéance régulière restent nécessaires afin d'avoir un aperçu de l'évolution de la politique et de ses effets à travers le temps. Par ailleurs, il est important que les attentes et les points de vue des unités administratives soient aussi mieux pris en considération dans les évaluations menées, en complément de la présence importante des archivistes contacts des AEV sur le terrain.

L'analyse de la politique mise en place en Valais au prisme de la littérature actuelle sur le domaine du *records management* permet d'illustrer les enjeux existant dans ce domaine. En guise de conclusion, cette phrase tirée de l'étude réalisée par les Archives nationales britanniques semble essentielle à retenir : « *It is not enough to just have a good policy, implementation is essential.* »<sup>39</sup> Elle résume pleinement les enjeux d'une politique de *records management*, discipline impliquant certes la maîtrise d'importantes références théoriques et normatives, mais surtout la capacité de les transposer dans le contexte et les pratiques quotidiennes d'une organisation spécifique.

39 The National Archives, op. cit., p. 17.

## Annexe

Présentation du questionnaire utilisé pour l'enquête en ligne. Il se décline selon les grandes thématiques identifiées lors de l'analyse théorique. Chaque thématique se décline en plusieurs séries de questions, obligatoires ou facultatives dont certaines sont interdépendantes, à savoir que le choix d'une réponse implique ou non l'ouverture d'une question complémentaire. Les questions marquées d'un astérisque (\*) sont obligatoires.

### 1. Informations générales

#### 1.1. Nom du service\*

#### 1.2. Personne responsable de la saisie du questionnaire

### 2. Compétences et prestations des AEV en matière de gestion des documents

#### 2.1. Avez-vous entendu parler du rôle et des prestations des Archives de l'Etat du Valais (AEV) en matière de gestion des documents au sein de l'Administration cantonale ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 2.1

#### 2.2. Votre service a-t-il déjà eu recours aux prestations offertes par les AEV dans le domaine de la gestion des documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la 2.2 (plusieurs réponses possibles)

#### 2.3. Si oui, préciser lesquelles\*

Brochure d'information "maîtrisez vos documents avant qu'ils ne vous maîtrisent"

Brochure d'information "gérez vos dossiers au quotidien"

Guide de gestion des documents

Visites et conseil à distance (téléphone ou courrier électronique)

Visites et conseil sur place

Formations pour le personnel "Quelques trucs et astuces pour mieux gérer ses documents"

Formations pour le personnel "ECM : connaissances de base"

Autre

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 2.1

#### 2.4. Jugez-vous les AEV compétentes en matière de gestion des documents au sein de l'administration cantonale ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 2.1

#### 2.5. Jugez-vous d'autres services / offices compétents dans ce domaine ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 2.5

#### 2.6. Si oui, préciser lequel (ou lesquels)\*

### 3. Etat des lieux en matière de gestion des documents

#### 3.1. Votre service a-t-il réalisé un état des lieux de sa situation en matière de gestion des documents au cours des 5 dernières années ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 3.1 (plusieurs réponses possibles)

3.2. Si oui, préciser à quelle occasion\*

Audit ou évaluation interne au service

Audit ou évaluation menée avec l'aide des AEV

Audit ou évaluation menée avec l'aide d'un autre partenaire externe

Autre

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 3.1

3.3. Dans le cas où un état des lieux a été mené, a-t-il débouché sur des mesures concrètes ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 3.3

3.4. Si oui, préciser lesquelles\*

#### 4. Responsabilités en matière de gestion des documents

4.1. Votre service connaît-il ses responsabilités en matière de gestion des documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 4.1

4.2. Si oui, pouvez-vous préciser les bases légales et réglementaires qui régissent la gestion des documents ?

4.3. Votre service a-t-il adopté des règles concernant la gestion de ses documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 4.3 (plusieurs réponses possibles)

4.4. Si oui, préciser lesquelles\*

Directive ou règlement applicable à l'ensemble du service

Directive(s) ou règlement(s) propre(s) à chaque section / office

Règles informelles (informations, échanges, coordination entre les personnes)

Autre

4.5. Votre service dispose-t-il d'un(e) responsable de la gestion des documents et des archives ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 4.5

4.6. Si oui, quel est le statut de cette personne ?\*

Personne dont cette fonction fait partie de son cahier des charges

Personne assumant cette fonction en plus de ses tâches habituelles

Autre

4.7. Indiquer les coordonnées de la personne responsable (utilisées pour de futurs contacts avec les AEV)

#### 5. Systèmes et outils de gestion des documents

5.1. Quels systèmes votre service utilise-t-il pour gérer ses dossiers ou documents ?\* (plusieurs réponses possibles)

Classeurs et dossiers papier

Serveur partagé (G:, Z:, etc.)

Système ECM

Outils et bases de données spécifiques

Autre

5.2. Votre service a-t-il élaboré un plan ou référentiel centralisé pour classer ses dossiers et documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 5.2 (plusieurs réponses possibles)

5.3. Si oui, préciser lequel\*

Référentiel ou plan de classement élaboré à l'interne

Référentiel ou plan de classement élaboré avec les AEV

Référentiel ou plan de classement élaboré avec un autre partenaire externe

Autre

Uniquement en cas de réponse « non » à la question 5.2 (plusieurs réponses possibles)

5.4. Si non, de quels autres outils dispose-t-il ?\*

Outils et pratiques propres à chaque domaine ou section / office

Outils et pratiques propres à chaque collaborateur(trice)

Autre

5.5. Votre service a-t-il élaboré des procédures spécifiques pour la gestion de ses documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 5.5 (plusieurs réponses possibles)

5.6. Si oui, préciser lesquelles\*

Procédures élaborées à l'interne

Procédures élaborées avec les AEV

Procédures élaborées avec un autre partenaire externe

Autre

5.7. Votre service a-t-il élaboré des règles centralisées pour gérer la conservation de ses dossiers et documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 5.7. (plusieurs réponses possibles)

5.8. Si oui, préciser lesquelles\*

Règles de conservation élaborées à l'interne

Référentiel de classement et de gestion élaboré avec les AEV

Règles de conservation élaborées avec un autre partenaire externe

Autre

Uniquement en cas de réponse « non » à la question 5.7 (plusieurs réponses possibles)

5.9. Si non, de quels autres outils dispose-t-il ?\*

Outils et pratiques propres à chaque domaine ou section / office

Outils et pratiques propres à chaque collaborateur(trice)

Autre

5.10. Votre service a-t-il contacté les AEV pour le versement de dossiers au cours des 5 dernières années ?\*

5.11. Votre service a-t-il contacté les AEV pour l'élimination de dossiers au cours des 5 dernières années ?\*

6. Mise en œuvre et suivi de la gestion des documents



6.1. Votre service a-t-il pris des mesures spécifiques afin de mettre en œuvre des outils de gestion des documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 6.1 (plusieurs réponses possibles)

6.2. Si oui, préciser lesquelles\*

Décisions et directives formelles de la direction

Information au personnel

Formation du personnel

Autre

6.3. Votre service a-t-il pris des mesures spécifiques afin d'évaluer l'efficacité de ses outils de gestion des documents ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 6.3 (plusieurs réponses possibles)

6.4. Si oui, préciser lesquelles\*

Audit ou évaluation interne

Audit ou évaluation menée avec l'aide des AEV

Audit ou évaluation menée avec l'aide d'autres partenaires externes

Autre

6.5. Prévoyez-vous de prendre des mesures prochainement afin d'améliorer la gestion des documents au sein de votre service ?\*

Uniquement en cas de réponse « oui » à la question 6.5

6.6. Si oui, préciser lesquelles\*

7. Autres questions et remarques

7.1. Quels autres types de soutien aimeriez-vous recevoir des AEV à l'avenir et quelles sont vos attentes ?

7.2. Avez-vous d'autres remarques ou observations ?